Resolva seu problema com um toque de humor

O sistema mudou, e quem ficou sobrecarregado fui eu

Como enfrentar uma migração obrigatória de ferramentas no trabalho sem carregar toda a transição nas costas



Max Paradox

O sistema mudou, e quem ficou sobrecarregado fui eu

Como enfrentar uma migração obrigatória de ferramentas no trabalho sem carregar toda a transição nas costas

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906576

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Quando a mudança de sistema se transforma no seu segundo emprego 11

Capítulo 2 - Por que a nova ferramenta deveria economizar tempo, mas está devorando o seu 21

Capítulo 3 - A armadilha de quem sempre dá um jeito 33

Capítulo 4 - Cinco soluções aparentes que só aumentam o trabalho 43

Capítulo 5 - Quem é responsável por isso? Ou como deixar de brincar de detetive corporativo 53

Capítulo 6 - Sua caixa de entrada não é o centro de comando da migração 63

Capítulo 7 - Dois sistemas, três versões da verdade e uma pessoa tentando conciliar tudo 74

Capítulo 8 - Você não precisa consertar tudo antes de terminar o expediente 84

Capítulo 9 - Um plano de migração que cabe na sua agenda 94

Capítulo 10 - Como conversar com seu gestor sem terminar no “temos que dar um jeito” 105

Capítulo 11 - Relate os problemas de um jeito que alguém realmente consiga resolvê-los 116

Capítulo 12 - Aprenda a usar o novo sistema, mas não tente se transformar na enciclopédia dele 128

Capítulo 13 - Transfira a tarefa de um jeito que ela não volte para você com um laço de presente 140

Capítulo 14 - O dia da entrada em operação: como tomar decisões quando tudo acontece ao mesmo tempo.....152

Capítulo 15 - Quando a migração dá errado e você começa a se culpar 164

Capítulo 16 - Quando o novo sistema continua sem funcionar e todos mandam você ter paciência 175

Capítulo 17 - Quando você não tem mais energia para outra mudança: como simplificar o trabalho sem abandonar suas responsabilidades.....186

Capítulo 18 - Como manter a organização quando a migração terminou oficialmente 198

Capítulo 19 - Os primeiros sinais de recaída: como evitar se tornar novamente a pessoa que resolve tudo 210

Capítulo 20 - O sistema pode mudar. Você não precisa se transformar no departamento inteiro de implementação 222

INTRO

Na segunda-feira de manhã, você liga o computador e descobre que a ferramenta na qual ainda era possível trabalhar normalmente na sexta-feira acaba de virar história. No lugar dela, apareceu um novo sistema. Mais moderno, mais intuitivo e, segundo dizem, desenvolvido pensando no usuário. Especialmente naquele usuário que dispõe de três horas livres, uma memória impecável e a capacidade de encontrar botões escondidos por um designer que aparentemente cresceu resolvendo enigmas de lógica.

Na sua caixa de entrada, há uma mensagem com o assunto "Informação importante sobre a transformação digital". Nela, você fica sabendo que a mudança permitirá aumentar a eficiência, melhorar a colaboração e simplificar os processos cotidianos. Parece promissor. Pena que as tarefas de sempre continuam precisando ser feitas, a nova ferramenta não reconhece parte dos dados e o manual de instruções tem quarenta e sete páginas, começando com a frase: "O processo é simples e intuitivo".

A coisa mais intuitiva, até agora, é a vontade de fechar o notebook.

Então chega a primeira mensagem de um colega: "Você sabe como gerar o relatório agora?". A segunda: "Pode verificar por que não tenho acesso?". A terceira vem do seu gestor, que gentilmente lembra que a mudança de sistema não deve afetar o cumprimento das metas atuais. Evidentemente. Da mesma forma, uma reforma na cozinha não deveria atrapalhar o preparo de um almoço de três pratos. Basta demonstrar flexibilidade e não se preocupar com pequenos detalhes, como a ausência de um fogão.

Antes mesmo do meio-dia, você já acumula três funções. Faz seu próprio trabalho, aprende a usar a nova ferramenta e ajuda os outros a sobreviver à revolução digital. Ninguém lhe atribuiu formalmente essa terceira responsabilidade. Acontece que você conseguiu encontrar algumas soluções e a organização concluiu que havia descoberto alguém excelente para resolver problemas. Parabéns. Você acaba de ser promovido ao departamento não oficial de suporte técnico. Sem aumento de salário, mas com direito a uma quantidade ilimitada de chamados.

E é justamente aí que começa o problema de que vamos tratar neste livro.

A questão não é apenas que novos sistemas podem ser inconvenientes, que as implementações às vezes são mal planejadas e que os comunicados corporativos parecem materiais publicitários escritos por pessoas que nunca tentaram fazer login no próprio produto. A troca de ferramentas muitas vezes é necessária e pode trazer benefícios reais. O problema surge quando o custo dessa mudança é silenciosamente transferido para os funcionários, que precisam manter a produtividade anterior enquanto aprendem novos procedimentos, corrigem erros e tranquilizam todo mundo ao redor.

É especialmente fácil cair nessa armadilha quando você é uma pessoa responsável, prestativa e razoavelmente habilidosa com tecnologia. Você conhece os processos, entende como as coisas se relacionam e consegue perceber por que algo não funciona. Quando os outros ficam presos, naturalmente recorrem a você. No começo, isso nem incomoda. Ajudar um colega leva cinco minutos; explicar um novo procedimento, mais dez. Só depois de alguns dias você percebe que está realizando suas próprias tarefas à

noite, enquanto sua agenda começa a parecer um estacionamento onde todo mundo deixou o carro, mas ninguém pretende voltar para buscá-lo.

Para piorar, você pode começar a interpretar a sobrecarga como prova de que não é competente o suficiente. Afinal, se os outros parecem estar dando conta, será que você está aprendendo devagar demais? Talvez devesse organizar melhor o tempo, ler as instruções com mais atenção ou dedicar o fim de semana a um treinamento. Só que você está enxergando apenas uma parte da situação. Não sabe quanto trabalho os outros estão adiando, quais soluções improvisadas utilizam informalmente ou quais tarefas simplesmente deixaram de fazer. Comparar o próprio caos com a expressão tranquila no rosto dos colegas é um método particularmente pouco confiável de avaliar a produtividade.

Por isso, vale esclarecer uma coisa: uma migração obrigatória é um projeto organizacional, não um exame particular da sua capacidade de se virar.

Essa distinção muda muita coisa. A organização decide substituir a ferramenta, define o prazo, escolhe a solução e estabelece a maneira de implementar a mudança. O funcionário tem a obrigação de colaborar dentro das responsabilidades do seu cargo, aprender as atividades necessárias e comunicar problemas. Isso, porém, não significa automaticamente que deva assumir a responsabilidade por treinamentos insuficientes, permissões de acesso incorretas, instruções contraditórias, falta de suporte técnico ou prazos irrealistas. Você pode estar comprometido com a mudança e, ao mesmo tempo, dizer com toda a honestidade que determinada tarefa exige mais

tempo, uma decisão do gestor ou a ajuda da equipe responsável.

É claro que, na prática, isso não é tão simples. Escrever "estabeleça limites" é fácil. Difícil é fazer isso durante uma reunião em que o gerente pergunta se você poderia ajudar o departamento inteiro "só um instantinho". Especialmente quando você se preocupa com sua reputação profissional, não quer deixar os colegas sem apoio e sabe que uma recusa pode ser mal interpretada. Neste livro, não vamos fingir que basta levantar uma sobrancelha com firmeza e todos os problemas organizacionais desaparecerão. Este é um guia sobre como agir em condições reais, inclusive quando você tem pouca influência sobre as decisões e quase nenhuma margem para negociação.

Vamos examinar como reconhecer as tarefas que realmente fazem parte das suas responsabilidades e aquelas que acabam nas suas mãos simplesmente porque você sabe executá-las. Você aprenderá a distinguir as dificuldades naturais do seu próprio processo de aprendizagem das falhas e deficiências da implementação. Verá como comunicar problemas de maneira objetiva, documentar os impactos deles sobre o trabalho e conversar sobre prioridades sem transformar imediatamente a situação em um conflito. Também será importante aprender a ajudar os outros sem virar um balcão de informações disponível vinte e quatro horas por dia. Afinal, ser gentil não significa precisar receber cada solicitação com o entusiasmo de um atendente de telemarketing no primeiro dia de uma promoção.

Por outro lado, você não encontrará aqui uma fórmula mágica capaz de transformar toda nova ferramenta em algo agradável, tornar todas as instruções compreensíveis e

convencer qualquer gestor a aceitar imediatamente seus argumentos. Algumas implementações realmente são mal preparadas. Às vezes, é necessário realizar trabalho adicional e, em outras situações, não há como evitar uma queda temporária de produtividade. Ainda assim, é possível reduzir o caos, distribuir melhor as responsabilidades e parar de tratar cada falha da organização como um chamado pessoal para salvar a situação.

Para começar, uma pergunta simples pode ser bastante útil. Quando surgir uma nova tarefa durante mais um dia de migração, pergunte a si mesmo: "Isso faz parte do meu trabalho, é um apoio à implementação que foi combinado comigo ou é um problema que estou assumindo apenas porque ninguém mais cuidou dele?". Você não precisa recusar imediatamente. Às vezes, basta perguntar qual atividade deve ser adiada, quem tomará a decisão ou para onde a solicitação deve ser encaminhada. Essas perguntas não demonstram falta de colaboração. Elas ajudam a tornar visíveis custos que, até então, permaneciam escondidos.

Porque o objetivo não é se transformar naquela pessoa que responde a qualquer pergunta com um "Isso não é problema meu". Essa postura até pode devolver bastante tempo livre à sua agenda, mas também pode fazer com que você deixe rapidamente de ser convidado para as reuniões mais agradáveis. A ideia é algo mais sensato: fazer bem o próprio trabalho, participar da mudança com profissionalismo e ajudar quando isso fizer sentido, sem pagar pela implementação inteira com o próprio cansaço.

O novo sistema pode exigir que você aprenda outras maneiras de trabalhar. Não precisa exigir que você se transforme na pessoa responsável por tudo.

E, se a organização realmente precisa de alguém para conduzir a migração, isso deveria ser uma função com nome, escopo, prioridade e suporte adequado. Não uma missão secreta ativada automaticamente depois da terceira redefinição de senha bem-sucedida.

Capítulo 1 - Quando a mudança de sistema se transforma no seu segundo emprego

Na agenda da empresa, aparece uma reunião intitulada “Kick-off de implementação da nova plataforma”. Ela dura quarenta e cinco minutos. Os primeiros quinze são dedicados à visão estratégica, os vinte seguintes à apresentação das funcionalidades e os últimos dez às perguntas. Infelizmente, quando os participantes começam a fazer perguntas concretas, o apresentador informa que o tempo acabou e que todas as dúvidas podem ser encaminhadas para uma caixa de e-mail criada especialmente para isso. A caixa tem um nome bonito, uma resposta automática e provavelmente até uma vida interior própria. Ninguém ainda a viu resolver um problema, mas pelo menos ela confirma que recebeu a mensagem.

No dia seguinte, você recebe acesso à plataforma. O login funciona, embora apenas na terceira tentativa. Parte dos dados foi migrada, outra parte está em um lugar diferente e você não consegue encontrar várias funcionalidades necessárias. O manual informa que tudo está disponível na aba “Gerenciamento”, à qual, aparentemente, você não tem acesso. Você escreve para o suporte. Em resposta, pedem que envie uma captura de tela, seu número de usuário e uma descrição do problema. Uma hora depois, você descobre que o chamado foi encaminhado à equipe responsável. Ninguém sabe exatamente qual. Talvez seja uma equipe de arqueólogos digitais tentando descobrir onde enterraram a tal aba.

Enquanto isso, suas tarefas habituais precisam ser realizadas. O cliente espera uma informação, seu gestor aguarda um relatório, um colega precisa de uma confirmação e a nova plataforma exige sua paciência. Como você conhece o processo anterior e consegue relacionar as informações, começa a procurar uma solução alternativa. Exporta os dados, compara com o arquivo antigo e corrige manualmente algumas informações. Funciona. O relatório fica pronto, o prazo é cumprido e todos estão satisfeitos. Ninguém, porém, pergunta quanto trabalho adicional foi necessário para alcançar esse resultado.

Esse é o primeiro momento em que vale a pena ficar atento.

O sucesso que esconde um problema

Do ponto de vista da organização, a tarefa foi concluída. O relatório chegou no prazo, o cliente recebeu a resposta e o indicador de pontualidade continua verde. Se ninguém comunicar o esforço adicional, o sistema de gestão não perceberá a diferença entre um trabalho realizado com eficiência e outro salvo graças a duas horas de correções manuais nos dados. O indicador verde fica maravilhoso. Pode ser exibido em uma apresentação, acompanhado do comentário de que a transformação está avançando conforme o planejado.

Enquanto isso, a pessoa que tornou aquele sucesso possível termina o dia com tarefas acumuladas. Suas responsabilidades principais não desapareceram. Apenas foram empurradas para mais tarde, assim como o intervalo, a conversa com a equipe e a oportunidade de refletir tranquilamente sobre uma decisão importante. Como tudo aparentemente deu certo, as expectativas do dia seguinte permanecem iguais. A organização não recebeu nenhum

sinal de que o processo precisa ser corrigido. Recebeu a demonstração de que, de algum jeito, é possível fazê-lo funcionar.

Isso não significa que você deva deixar deliberadamente as tarefas fracassarem. Nem toda solução improvisada é um erro. Durante implementações, medidas temporárias podem ser necessárias, especialmente quando estão em jogo compromissos com prazos, segurança dos dados ou continuidade do atendimento. O problema é a falta de informação sobre o custo dessas medidas. A solução emergencial começa, então, a funcionar como procedimento normal, enquanto a pessoa que a criou se torna a responsável informal pelo processo. No começo, por iniciativa própria. Depois, porque todos os envolvidos já se acostumaram.

Imagine que, durante uma semana, você preencha manualmente informações que o novo sistema não consegue migrar automaticamente. No primeiro dia, isso leva vinte minutos. No segundo, quarenta, porque surgem situações adicionais. Na sexta-feira, você já tem uma planilha própria de correções e um conjunto de instruções para os colegas. Na semana seguinte, alguém comenta: "Vamos fazer como da última vez, já que funcionou". Pronto, acaba de nascer um processo. Ele não tem responsável formal, procedimento aprovado nem prazo definido para terminar. Mas tem você.

E você certamente não assinou um contrato para ocupar o cargo de "Especialista em tudo o que temporariamente não funciona".

Três tipos de trabalho que parecem ser apenas um

É fácil não perceber a sobrecarga durante uma migração porque as tarefas adicionais se parecem muito com o trabalho normal. Você abre os mesmos arquivos, conversa com as mesmas pessoas e busca resultados semelhantes. O que muda, porém, é o tipo de esforço necessário para alcançá-los. Vale a pena distinguir três áreas.

A primeira é o trabalho principal, ou seja, as responsabilidades pelas quais você responde independentemente da ferramenta utilizada. Elas podem incluir análise de dados, atendimento a clientes, planejamento, vendas, coordenação de equipes ou preparação de documentos. A segunda área é aprender uma nova maneira de executar essas responsabilidades. Trata-se de uma parte natural da implementação. A terceira envolve corrigir as imperfeições da própria migração: procurar informações ausentes, comunicar falhas, testar soluções alternativas, explicar procedimentos pouco claros aos colegas e reproduzir atividades que antes funcionavam automaticamente.

Essas áreas podem se misturar, mas não deveriam se tornar indistinguíveis. Se preparar um relatório costumava levar uma hora e agora leva três, houve uma mudança real na carga de trabalho. Uma hora continua sendo dedicada à realização da tarefa. As outras duas podem resultar do aprendizado ou de problemas na implementação. Essa distinção é importante porque cada causa exige uma reação diferente. Aprender pode exigir treinamento e prática. Uma falha do sistema exige correção. A ausência de uma prioridade definida exige uma decisão de quem gerencia o trabalho.

Se você chamar os três problemas simplesmente de “estou com muito trabalho”, será difícil encontrar uma

solução. O gestor poderá sugerir uma organização melhor do tempo, o profissional de TI poderá recomendar outro treinamento e o autor do manual poderá aconselhar uma nova leitura da página vinte e três. Cada um estará respondendo a uma pergunta ligeiramente diferente. Portanto, sua tarefa é identificar a origem da dificuldade antes de procurar ajuda. Isso não é uma extravagância burocrática. É uma maneira de evitar a tentativa de consertar um defeito do sistema usando uma agenda mais ambiciosa.

Por que o segundo emprego aparece sem anúncio de vaga

A responsabilidade informal raramente chega acompanhada de uma ordem oficial. Normalmente, ela cresce por meio de pequenas decisões aparentemente razoáveis. Alguém pede ajuda, então você ajuda. Depois, essa pessoa recomenda você a outra. A segunda passa seu contato para uma terceira, porque “ele entende do assunto”. Alguns dias depois, você se torna o ponto de contato natural, embora ninguém tenha definido quanto tempo pode dedicar a isso nem se possui as permissões necessárias.

As organizações costumam aproveitar soluções que surgem espontaneamente. Quando um funcionário consegue combinar conhecimentos de negócio e tecnologia, frequentemente preenche uma lacuna entre as equipes. Os profissionais de TI conhecem o sistema, mas nem sempre compreendem as particularidades das tarefas diárias. Os gestores conhecem as metas, mas não necessariamente os detalhes de funcionamento da ferramenta. Os usuários sabem o que querem alcançar, porém nem sempre conseguem descrever o problema técnico. A pessoa que compreende essas três perspectivas se torna excepcionalmente útil.

Ser útil, por si só, não tem nada de errado. Isso pode trazer desenvolvimento profissional, reconhecimento e novas oportunidades de carreira. A dificuldade começa quando a organização utiliza essa competência sem estabelecer formalmente os limites da responsabilidade. Uma ajuda ocasional se transforma em obrigação permanente, mas as outras tarefas e seus prazos continuam intocados. Assim nasce um cargo que não aparece no organograma, embora seja perfeitamente visível na quantidade de mensagens não lidas.

Além disso, essa função pode ser psicologicamente atraente. É agradável saber que outras pessoas confiam nas suas habilidades. A satisfação de resolver um problema difícil consegue abafar com eficiência a pergunta sobre se você deveria estar cuidando dele. Especialmente quando os resultados são imediatos: alguém agradece, a atividade volta a avançar e a tensão diminui. Seu próprio relatório, que espera há três horas para ser preparado, não demonstra a mesma gratidão. Ele permanece quietinho, contando com sua culpa no fim do expediente.

Enxergue o custo antes que ele se torne a regra

Você não precisa de um sistema complicado de controle de horas para descobrir se a migração está começando a consumir tempo demais. Durante alguns dias, registre as atividades adicionais relacionadas à troca de ferramenta. Bastam informações breves: o que você tentou fazer, o que impediu a conclusão da tarefa, quanto tempo levou a solução alternativa e se o problema foi resolvido. Não se trata de registrar cada minuto com a precisão de uma central de controle espacial. Você precisa de uma visão que permita distinguir um inconveniente isolado de uma sobrecarga recorrente.

Um registro de exemplo poderia ser assim: “Preparação do relatório de vendas - falta de acesso aos dados históricos - exportação manual da ferramenta anterior - 45 minutos adicionais - chamado em aberto”. Essa descrição é muito mais útil do que afirmar que o novo sistema é uma porcaria. Mesmo que, emocionalmente, a segunda frase pareça extraordinariamente precisa. A primeira permite identificar a causa, o impacto no trabalho e a decisão necessária.

Depois de alguns dias, você pode perceber que o maior problema nem sequer é a ferramenta. Talvez esteja perdendo tempo explicando as mesmas atividades a pessoas diferentes. Ou talvez precise alternar constantemente entre tarefas porque os chamados chegam diretamente até você. Em outras situações, pode descobrir que uma única funcionalidade ausente provoca a maior parte dos atrasos. Cada descoberta aponta para uma solução diferente. Sem esse diagnóstico, porém, é fácil concluir que você simplesmente precisa trabalhar mais rápido.

É importante não transformar a observação em outra fonte de sobrecarga. Se documentar os problemas começar a consumir mais tempo do que resolvê-los, sua ferramenta de diagnóstico terá passado a se comportar como a nova plataforma corporativa. Limite os registros às informações que ajudarão você a tomar uma decisão ou apresentar a situação ao gestor. Cinco exemplos concretos costumam ser mais convincentes do que trinta páginas descrevendo seu sofrimento.

O que dizer quando tudo ainda precisa ficar pronto no prazo

Imagine uma conversa com sua gestora, que espera receber um relatório até sexta-feira. Em vez de responder

que não está conseguindo dar conta por causa da migração, você apresenta uma relação concreta entre as tarefas: “A preparação do relatório exige atualmente cerca de duas horas adicionais por causa da verificação manual dos dados. Consigo manter o prazo se transferirmos a análise complementar para segunda-feira. Se as duas atividades precisarem continuar previstas para sexta-feira, vou precisar de apoio ou de uma decisão para reduzir o escopo”.

Isso não é uma recusa a realizar o trabalho. É uma apresentação das possibilidades disponíveis e de suas consequências. Você permite que a pessoa responsável pelas prioridades tome uma decisão consciente. Ao mesmo tempo, não promete que tudo dará certo para depois tentar, secretamente, cumprir a promessa sacrificando seu tempo pessoal. Essa forma de comunicação exige coragem porque revela limitações. No entanto, é mais profissional do que garantir que está tudo sob controle quando a execução depende de horas extras não planejadas.

Naturalmente, nem todo gestor reage com entusiasmo a esse tipo de informação. Você pode ouvir que todos precisam se adaptar ou que a situação atual é temporária. Nesse caso, vale voltar aos fatos concretos: “Entendo que este é um período de transição. Preciso definir qual tarefa terá prioridade nesta semana”. Você não precisa convencer a outra pessoa de que a migração está sendo mal administrada. Precisa de uma decisão sobre a carga real de trabalho.

Se não receber uma decisão, mantenha o registro das limitações comunicadas e trabalhe de acordo com as prioridades estabelecidas, caso sejam conhecidas. Em questões críticas para a segurança, os compromissos com clientes ou a integridade dos dados, utilize os

procedimentos de escalonamento em vigor. Improvisar por conta própria nem sempre é seguro. Especialmente quando uma solução rápida exige contornar controles de acesso ou transferir informações confidenciais para ferramentas não aprovadas.

Nem toda dificuldade significa sobrecarga

Para terminar, precisamos fazer mais uma distinção. A lentidão inicial durante o aprendizado de um novo sistema não significa necessariamente que a implementação esteja sendo conduzida incorretamente. Uma interface diferente exige adaptação, nomes novos para funcionalidades podem irritar e atividades antes realizadas automaticamente voltam a exigir atenção consciente. Isso faz parte da mudança. Não faz sentido tratar como crise toda situação em que você passa alguns minutos procurando um botão.

Vale falar de sobrecarga principalmente quando as responsabilidades adicionais são recorrentes, não têm um responsável definido, entram em conflito com o trabalho habitual ou exigem competências e permissões que ultrapassam sua função. A duração também importa. Ajudar a equipe uma única vez durante o lançamento da ferramenta é diferente de resolver diariamente os mesmos problemas durante semanas, sem perspectiva de correção.

Portanto, você pode encerrar o dia com uma observação simples, mas importante: quais atividades realmente faziam parte do seu trabalho, quais representavam aprendizado e quais constituíam um suporte invisível à migração? Você ainda não precisa de uma solução perfeita. Para começar, basta parar de chamar três cargas diferentes pelo mesmo nome: “responsabilidades”.

Porque, quando você sabe onde termina seu trabalho, fica mais fácil perceber o momento em que alguém começa a acrescentar a implementação inteira às suas tarefas. Mesmo que faça isso sorrindo e garantindo que levará apenas cinco minutinhos.

Capítulo 2 - Por que a nova ferramenta deveria economizar tempo, mas está devorando o seu

Na apresentação de implementação, tudo parece elegante. O apresentador abre o novo aplicativo, dá três cliques e mostra o resultado pronto. Os dados se organizam em um gráfico fácil de entender, o relatório é gerado automaticamente e a tela é tão bonita que quase dá pena utilizá-la para trabalhar de verdade. Os participantes ouvem que a nova plataforma reduzirá o número de atividades, simplificará a comunicação e permitirá concentrar esforços em tarefas que realmente agregam valor.

Duas semanas depois, você tenta reproduzir exatamente o mesmo processo. Só que seus dados não são exemplos preparados para uma demonstração, os usuários possuem permissões diferentes e o cliente precisa de uma informação adicional que não foi prevista na apresentação. Depois de sete cliques, você descobre que o relatório automático não inclui um campo importante. Então exporta o arquivo, faz a correção manualmente e o encaminha. O número de operações deveria diminuir. A única coisa que diminuiu foi sua confiança em apresentações que utilizam a palavra “sem complicações”.

Essa experiência não significa necessariamente que a nova ferramenta seja pior do que a anterior. Muitas vezes, ela revela a diferença entre as capacidades de um sistema e as condições reais de utilização. Um programa pode oferecer funcionalidades excelentes e, mesmo assim, dificultar o trabalho quando a implementação ignora

dependências importantes, os dados não foram preparados corretamente ou os usuários não receberam tempo suficiente para modificar sua maneira de trabalhar.

Compreender essa diferença é importante porque permite parar de interpretar cada atraso como prova da sua própria incompetência. Mas também não é necessário cair no extremo oposto e concluir que toda a responsabilidade pertence aos desenvolvedores do software. A realidade é mais complicada. Justamente por isso, vale examinar os elementos que compõem o custo de uma mudança.

O sistema não é apenas uma tela

Quando uma empresa substitui uma ferramenta, costuma falar sobre funcionalidades. A nova plataforma oferece relatórios melhores, automações adicionais, permissões mais sofisticadas e colaboração mais conveniente entre equipes. Enquanto isso, o trabalho cotidiano não consiste em utilizar funcionalidades isoladas. Ele é uma sequência de atividades relacionadas, na qual uma pessoa prepara informações, outra as confere, uma terceira toma uma decisão e uma quarta utiliza o resultado.

Quando você altera um elemento dessa sequência, pode afetar todos os demais. Um relatório que antes era gerado automaticamente talvez agora exija uma aprovação adicional. Dados que chegavam diretamente à equipe precisam ser exportados. Permissões que anteriormente eram concedidas por departamento passam a ser atribuídas individualmente. Cada mudança pode ter uma justificativa, mas todas juntas criam uma nova organização do trabalho.

Imagine o processo de preparação de uma previsão mensal. Um analista extrai os dados, o gerente verifica as premissas, o departamento financeiro confere os valores e,

em seguida, o documento é encaminhado para aprovação. Na ferramenta antiga, parte das informações era atualizada automaticamente. A nova solução oferece recursos analíticos mais avançados, mas exige a atribuição manual de categorias aos dados históricos. Ninguém considerou, durante o planejamento da implementação, o tempo necessário para realizar essa atividade.

No nível das funcionalidades, a empresa ganhou uma plataforma mais moderna. No nível do processo cotidiano, surgiu uma etapa adicional. Se apenas a disponibilidade dos novos recursos for medida, a migração parecerá um sucesso. Se o indicador for o tempo necessário para preparar a previsão, o cenário poderá ser completamente diferente. As duas observações podem ser verdadeiras ao mesmo tempo.

Por isso, a pergunta “O novo sistema é melhor?” costuma ser genérica demais. Uma questão mais útil seria: “Quais tarefas específicas conseguimos executar mais rapidamente com ele, quais ficaram mais lentas e por quê?”. Somente esse tipo de análise permite separar as vantagens da ferramenta dos problemas relacionados à maneira como ela foi implementada.

O custo das interrupções que ninguém colocou no slide

Uma das características mais cansativas de uma migração é a necessidade de alternar constantemente a atenção. Você está trabalhando em uma tarefa quando surge um problema de acesso, então começa a procurar uma solução. Volta ao trabalho, mas alguém pergunta sobre o novo procedimento. Você responde, abre novamente o documento e tenta lembrar onde havia parado. Pouco depois, descobre que os dados necessários ainda estão no sistema anterior.

Algumas dessas atividades levam apenas alguns minutos, mas seu custo não se limita ao tempo gasto nos cliques. É necessário recuperar o contexto, verificar decisões anteriores e retomar a linha de raciocínio. Isso é especialmente prejudicial em tarefas analíticas, que exigem concentração ou comparação de muitas informações. Dez pequenas interrupções podem fazer com que o dia fique repleto de atividades, embora poucas coisas importantes tenham sido efetivamente concluídas.

Isso explica por que um funcionário pode terminar exausto mesmo quando o número de responsabilidades adicionais parece pequeno. A questão não é apenas a soma dos minutos. A fragmentação do trabalho também importa. A agenda mostra duas horas reservadas para preparar uma análise, mas, na prática, você recebe seis períodos separados, entre os quais precisa resolver problemas técnicos. Formalmente, o tempo ainda existe. Na prática, parece um queijo cortado em fatias tão finas que já não é possível preparar um sanduíche decente.

Portanto, vale observar não apenas quanto tempo os problemas consomem, mas também quando aparecem. Se perguntas e chamados chegam durante o dia inteiro, talvez você precise de uma maneira definida de atendê-los. Algumas questões podem ser reunidas e resolvidas durante um único período de trabalho. Outras realmente exigem uma reação imediata. Distinguir essas situações é mais importante do que tentar desesperadamente responder a cada mensagem em trinta segundos.

Isso não significa ignorar os colegas. Você pode informar à equipe que está reunindo as perguntas sobre a nova ferramenta em um canal específico e que os assuntos urgentes devem ser identificados com uma justificativa. Se o